



## AG 2016 - Tableau récapitulatif des questions écrites des actionnaires

Actionnaire	Questions posées	Réponses
<p><b>Nicolas Gottry</b> (Président de l'IPAC : Initiative pour un actionariat citoyen)</p>	<p>Fin 2015, notre groupe a été partenaire officiel de la COP21 sur le climat. De plus, comme vous le savez, deux tiers des réserves existantes d'énergies fossiles devront rester dans le sol si l'on veut contenir l'augmentation moyenne de la température mondiale à 2°C.</p> <p>Dans ce contexte, notre position de numéro 2 mondial dans l'industrie des proppants va-t-il dans le sens de l'histoire et de nos engagements ? Quelles sont vos intentions à l'égard de cette activité ?</p>	<p>Comme vous le relevez, Saint-Gobain s'est engagé activement pour la COP 21. Il est de la responsabilité des entreprises de prendre à bras le corps le sujet du réchauffement climatique plutôt que de simplement s'en remettre aux gouvernements pour régler ce problème crucial. Cet engagement a été porté en particulier par le Président Directeur Général de Saint-Gobain qui a écrit un livre sur ce sujet et a participé à de nombreux débats et manifestations.</p> <p>Saint-Gobain soutient l'établissement d'un prix pour le CO2 afin de faire prendre conscience aux acteurs économiques des conséquences y compris financières de leurs comportements, et n'a pas attendu pour mettre en œuvre ce prix pour ses projets d'investissement. Le Groupe s'est également fixé des objectifs ambitieux de réduction de son empreinte carbone. A l'appui de ces objectifs, il y a un ensemble de projets de recherche et d'optimisation de nos procédés. Enfin, les produits d'isolation de Saint-Gobain permettent de réaliser des économies considérables de CO2, dont le bâtiment représente en Europe 35 % des émissions. Ces voies de l'incitation économique, de l'innovation et de l'efficacité énergétique sont beaucoup plus prometteuses que le rationnement d'énergie que certains appellent de leurs vœux comme moyen efficace de lutter contre le réchauffement climatique.</p> <p>Le cas particulier des proppants concerne des billes à base de céramiques qui sont injectées dans le sous-sol dans l'extraction d'hydrocarbures non conventionnels. Ces billes de bauxite sont parfaitement inertes et ne font l'objet d'aucun débat environnemental. Elles participent à l'efficacité du puits et permettent donc de</p>

Actionnaire	Questions posées	Réponses
		<p>creuser moins de puits pour un niveau de production donné par rapport à des solutions concurrentes.</p> <p>C'est une activité qui a subi de plein fouet en 2015 l'impact de la baisse des cours du pétrole, et qui représente aujourd'hui une très petite part du Pôle Matériaux de Haute Performance.</p>

Monsieur Pierre André de Chalendar  
Président Directeur Général  
SAINT GOBAIN  
LES MIROIRS, 18 Avenue d'Alsace  
92400 COURBEVOIE

agnes.lamour@saint-gobain.com  
Confirmation par LRAR  
PJ : carte d'admission

Chartres, le 25 mai 2016

**OBJET : Questions écrites dans le cadre de l'AG du 2 juin 2016**

Monsieur le Président,

Agissant en tant que présidente de l'ADAM, actionnaire au nominatif de Saint-Gobain (photocopie de la carte d'admission en pièce jointe) et me référant aux dispositions des articles L.225-108 et R 225-84 du Code de commerce, je vous serais très obligée de bien vouloir donner les réponses du conseil d'administration aux questions suivantes et de les consigner au procès-verbal de l'Assemblée.

Au moment où la question des rémunérations des dirigeants mobilise une fois de plus et à juste raison l'opinion et les pouvoirs publics, le projet d'acquisition de SIKA conduit, à propos de Saint-Gobain, à s'interroger, non pas sur le niveau de la rémunération du management, mais sur la méthode de calcul des éléments variables de celle-ci.

D'après le document de référence 2015, Saint-Gobain poursuit son « *projet d'acquisition de Schenker Winkler Holding qui détient au 31 décembre 2015, 16,97% du capital et 52,92% des droits de vote de Sika. Après l'acquisition, le groupe Saint-Gobain pourra consolider SIKA par intégration globale dans ses comptes avec un effet positif sur le résultat dès la première année* ».

Il ne fait pas de doute en effet que l'intégration à 100% de Sika, dont les performances sont très supérieures à celles du Groupe Saint-Gobain, permettra d'afficher dès la première année une amélioration spectaculaire des comptes du Groupe. **Mais cet affichage ne rendra pas compte de la réalité puisque l'intérêt économique de l'opération, pour la société et ses actionnaires, se limitera, hors synergies, à la perception de 17% du bénéfice distribué par Sika, soit un dividende de 30M€ environ.** Quant aux synergies, sur la réalisation desquelles un certain nombre d'analystes (Mirabaud, Bernstein et Vontobel notamment) sont dubitatifs, elles sont, en tout état de cause, difficilement mesurables. Pour sa part, l'agence de notation Fitch a indiqué qu'elle établirait ses appréciations sur le crédit de la société sur la base de comptes pro forma, n'incluant pas l'intégration de Sika, mais seulement la part de dividendes reçus de celle-ci.

**Cette divergence entre les résultats comptables incluant SIKA à 100% et l'intérêt économique réel pour Saint-Gobain et ses actionnaires (16%) pose problème quant à la méthode à utiliser pour calculer les éléments de la rémunération soumis à critères de performance, en l'occurrence :**

- (i) la partie variable de la rémunération annuelle du PDG (soit 1.284.067 € dus au titre de 2015) : celle-ci est soumise à concurrence des 2/3 à 4 critères quantitatifs (retour

sur capitaux employés, résultat d'exploitation, résultat net, cash flow libre), qui bénéficieront tous des très bonnes performances de SIKA ;

- (ii) les incitations à long terme (LTI), à savoir les stock-options et les unités de performance : pour s'en tenir au seul président, celles qui lui ont été attribuées au titre de 2015 ont été valorisées à 1.477.400 € en normes IFRS. Or, 30% des options et 70% des unités de performance attribuées sont soumises à un critère lié au Retour sur capitaux employés, beaucoup plus élevé chez Sika que chez Saint-Gobain.

Il est clair que si l'obtention des objectifs de performance est calculée sur la base d'une consolidation à 100% de Sika, alors que la participation économique est limitée à 16%, l'intérêt des dirigeants n'est pas aligné sur celui de la société et de ses actionnaires.

### D'où mes questions

**Question 1** : la réalisation des objectifs de performance servant de base au calcul des rémunérations soumises à critères de performance est-elle calculée (comme cela semble ressortir du document de référence) à partir des résultats mesurés avant déduction des intérêts minoritaires ?

**Question 2** : Si tel est le cas, et en cas de réalisation du projet d'acquisition de SIKA, le Comité des rémunérations a-t-il prévu de proposer une modification des bases du calcul des rémunérations soumises à critères de performance – qu'il s'agisse de la partie variable de la rémunération du PDG et/ ou de l'attribution des stock-options et des unités et des actions gratuites – pour les asseoir non pas sur les résultats comptables consolidant SIKA à 100%, mais sur des données « part du groupe » ? Ceci, afin d'éviter toute divergence entre l'intérêt des bénéficiaires de ces rémunérations et celui de la société et de ses actionnaires.

Si ces questions se posent de manière particulièrement évidente chez Saint-Gobain à propos de l'opération Sika en raison de l'écart considérable entre les résultats intégrant SIKA à 100% et l'intérêt économique de cette opération pour la société et ses actionnaires, elles se posent également dans toutes les sociétés consolidant des intérêts minoritaires. C'est pourquoi j'envoie copie de ces questions à l'AMF d'une part, à l'AFEP/MEDEF ainsi qu'à l'IFA d'autre part, de manière à ce que ces instances réfléchissent, à partir du cas Saint-Gobain, dont j'espère qu'il sera un précurseur en la matière, à l'opportunité de recommander l'utilisation de données en « part du groupe » pour tout ce qui concerne l'appréciation des performances servant de base au calcul des rémunérations variables.

Remerciant à l'avance le conseil pour ses réponses que je vous demande de bien vouloir publier sur le site, comme le font maintenant de nombreuses sociétés de manière à assurer l'égalité d'information avec les actionnaires qui n'auront pas pu participer à l'assemblée, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma parfaite considération.

Colette Neuville





## AG 2016 - Tableau récapitulatif des questions écrites des actionnaires

Actionnaire	Questions posées	Réponses
<b>Colette Neuville</b> (Présidente de l'Association pour la Défense des Actionnaires Minoritaires – ADAM)	1. La réalisation des objectifs de performance servant de base au calcul des rémunérations soumises à critères de performance est-elle calculée (comme cela semble ressortir du document de référence) à partir des résultats mesurés avant déduction des intérêts minoritaires ?	Les plans de rémunération variables sont alignés sur les agrégats comptables existants en comptabilité IFRS. Ainsi, le résultat net courant déduit-il les intérêts minoritaires alors que le Résultat d'Exploitation, le Retour sur Capitaux Employés et le Cash-Flow Libre d'Exploitation ne le font pas.
	2. Si tel est le cas, et en cas de réalisation du projet d'acquisition de Sika, le Comité des rémunérations a-t-il prévu de proposer une modification des bases du calcul des rémunérations soumises à critère de performance – qu'il s'agisse de la partie variable de la rémunération du PDG et/ou de l'attribution des stock-options et des unités et des actions gratuites – pour les asseoir non pas sur les résultats comptables consolidant Sika à 100%, mais sur des données « part du groupe » ? Ceci, afin d'éviter toute divergence entre l'intérêt des bénéficiaires de ces rémunérations et celui de la société et de ses actionnaires.	Dans le système de rémunération du dirigeant de Saint-Gobain, les parts variables sont définies non pas en fonction de l'atteinte d'objectifs économiques absolus mais en fonction de l'écart par rapport à des objectifs préalablement fixés par le Conseil.  L'alignement de l'intérêt des dirigeants avec celui de la société et des actionnaires est parfaitement établi, dans le respect des méthodes comptables utilisées.  - En effet, l'ajustement des objectifs pour traiter une acquisition majeure en cours de période est prévu dans tous les plans de rémunération. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pour ce qui concerne la part variable de la rémunération du Président directeur général, il est prévu dans la décision qui la fixe que le conseil ajuste les critères afin de neutraliser les conséquences d'un changement significatif de périmètre intervenu en cours d'année, le cas de Sika étant explicitement mentionné.</li> <li>○ Pour ce qui concerne les plans pluriannuels d'unités de performance et d'actions de performance, le cas d'un changement de périmètre est également</li> </ul>

Actionnaire	Questions posées	Réponses
		<p>expressément visé dans les plans en cours ainsi que l'intervention du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance et du Conseil pour prendre cette modification en compte, ce que le conseil a prévu de faire.</p> <p>- Par ailleurs, pour les objectifs établis postérieurement à l'acquisition, qu'ils soient annuels ou pluriannuels, ils seront fixés après examen des budgets et plans proposés au conseil d'administration, et qui seront présentés en fonction des normes comptables en vigueur dont ils tiendront donc bien évidemment compte. Ainsi, le conseil fixera des objectifs sur la base de prévisions dans lesquelles Sika sera intégrée comptablement à 100% pour le RE, le ROCE et le CFLE, et dans lesquelles les intérêts minoritaires seront soustraits du résultat net courant. Trivialement, cela veut dire que même s'il y avait une augmentation de 20 % des agrégats comptables (ce qui ne sera pas le cas : ce chiffre est illustratif), les objectifs seraient augmentés également de 20 %.</p> <p>Cette solution qui est d'ores et déjà prévue est fiable, équitable et préserve l'alignement des intérêts de l'actionnaire et ceux des dirigeants. Elle ne conduit à aucune augmentation artificielle de la rémunération. Il n'est pas souhaitable de s'éloigner des agrégats comptables existants, au risque de créer la confusion entre comptes publiés et objectifs, pour traiter une question qui est déjà dans les faits intégralement prise en compte.</p>